

# **INNOVÁCIÓMENEDZSMENT KUTATÁS ÉS GYAKORLAT**

## **Szemelvények az Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatói Központ projektjeiből**

MISKOLCI EGYETEM  
Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatói Központ

**Szerkesztette:**

Dr. Deák Csaba

**Kiadja:**

Miskolci Egyetem

Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ

2007

**Kiadásért felelős:**

Dr. Deák Csaba

**Műszaki szerkesztés:**

Kassai Edit

**Nyomda:**

Z-PRESS

3532 Miskolc, Liszt Ferenc utca 16/A

06-46-532-085

**ISBN**

Készült a Nemzeti Fejlesztési Terv GVOP-3.2.2.-2004-07-0004/3.0 Operatív Programja keretében.

További információ: [www.magyarorszag.hu/tema](http://www.magyarorszag.hu/tema) • infovonal: 06 80 204 514

## Tartalomjegyzék

<i>Előszó</i> .....	7
<i>Kritikus pontok azonosítása és kezelése a műszaki fejlesztésben</i> <i>Dr. Szakály Dezső – Dr. Berényi László – Harangozó Zsolt</i> .....	9
<i>Az információs technológia fejlettsége gazdasági áganként 2006-ban, Magyarországon</i> <i>Sasvári Péter</i> .....	22
<i>Az ImKKK hasznossága a PPU modell tükrében</i> <i>Bárkányi Péter</i> .....	32
<i>Folyamatinnováció lehetőségeinek vizsgálata egy közepes méretű termelő vállalatnál</i> <i>Dr. Deák Csaba – Ligetvári Éva</i> .....	42
<i>Innovatív megoldás a folyamatfejlesztés gyakorlatában</i> <i>Hogya Orsolya</i> .....	60
<i>Best Practice - az ImKKK MVK projektje</i> <i>Rémiás Tamás</i> .....	67
<i>A gazdálkodó szervezetek hulladéktermelésének modellezése</i> <i>Dr. Bernáth Attila – Szivós Judit – Molnár László</i> .....	83
<i>A citybranding új irányai</i> <i>Schupler Helmuth</i> .....	91
<i>Döntés csapdahelyzetben avagy tudatos sorsvállalás?</i> <i>Sallak Ágnes</i> .....	103
<i>Interaktív marketing, avagy a marketing innovatív megoldásai</i> <i>Marien Anita</i> .....	116
<i>Az értékesítési tevékenység sajátosságai a kis- és középvállalatok piacán</i> <i>Havriló Attila</i> .....	137
<i>Mégis életképesek a magyar KKV-k? – avagy miért elenyésző a csőd- és felszámolási eljárások száma Magyarországon</i> <i>Lukács Edit</i> .....	148
<i>Fókuszban a kapcsolati tőke</i> <i>Leskó Anett – Tóth Tamás</i> .....	157
<i>A kiválóság nyomában – avagy a dolgozói elégedettség mérési rendszerének kialakítása</i> <i>Heidrich Éva – Leskó Anett</i> .....	171
<i>Speciális rendszeraudit: klaszterek auditálásának sajátosságai</i> <i>Dr. Berényi László</i> .....	176

## SPECIÁLIS RENDSZERAUDIT: KLASZTEREK AUDITÁLÁSÁNAK SAJÁTOSSÁGAI

**Dr. Berényi László**  
*egyetemi tanársegéd*

### 1. A KLASZER-AUDITÁLÁS HÁTTERE

A NOHAC – Észak-Magyarországi Autóipari Beszállítói Klaszter a Miskolci Egyetem Innovációmenedzsment Kooperációs Kutató Központ (ImKKK) és a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (BOKIK) közös kezdeményezésére jött létre, pályázati támogatással. Célja, hogy a régióban működő, autóiparban érdekelt vállalkozásokat összehozza. Az Észak-Magyarországi régióban az elmúlt években több neves autóipari ún. első körös (közvetlen) beszállító jelentősen fejlesztette tevékenységét, bővítette kapacitásait (különösen Miskolc, Mezőkövesd és Eger emelhető ki). E cégeknek és a régiónak közös érdeke, hogy az ún. második körös beszállítói hálózatban dominánsan jelenjenek meg a helyi vállalkozások. A regionális érdekek egyértelműek, a vállalkozások pedig a szállítási határidők és költségek tekintetében érhetnek el megtakarításokat.<sup>1</sup>

A Klaszter potenciális beszállítóinak kiválasztásában a BOKIK szerepe meghatározó. Kapcsolatrendszerük révén ugyanis széles körű keresési adatbázis áll rendelkezésre az elsődleges szűréshez. A további adatgyűjtés két szintű (egy általános, áttekintő és egy részletes) kérdőív segítségével történik.

Speciális feladatként merült fel, hogy a NOHAC – Észak-Magyarországi Autóipari Beszállítói Klaszter tagjainak kiválasztásához dolgozzak ki egy olyan – lehetőségekhez mérten objektív módszertant – ami segít az autóipari beszállítói kapcsolatok sikeres kialakításában. Megoldásként adódott, hogy az irányítási rendszer legyen az elemzések kiindulópontja, amihez kapcsoljuk hozzá a technológiai sajátosságokat is.

Az auditok megrendelője a NOHAC, célja hogy a klaszter vevői számára gyorsabban és rugalmasabban tudjon szállítói partnereket ajánlani. A napjainkban jellemző „klaszteresedés” világában az általam kidolgozott módszer és a tapasztalatok haszonnal alkalmazhatók az autóipar területén túl is.

---

<sup>1</sup> A problémáról és a lehetséges kezeléssel lásd Szakály-Berényi-Harangozó A másodpiaci termékfejlesztés kihívásairól szóló cikksorozatát, Magyar minőség 2006/11-2007/4 számok.

## 2. A KLASZTER-AUDIT SAJÁTOSSÁGAI

### 2.1 A Klaszer audit helye az auditok között

A klaszer-audit szakmailag valahol a második és harmadik fél általi audit között foglal helyet.

Második fél általi abban a tekintetben, hogy beszállítói kapcsolat megalapozását célozza. A harmadik fél általi jelleg abban nyilvánul meg, hogy az auditot elrendelő (és végző) a beszállítói kapcsolat létrejöttétől kvázi független, abban közvetlen érdeke nincs. (Természetesen ez nem jelenti, hogy a NOHAC számára érdektelen a kapcsolat, hiszen hosszú távon az tartja fenn működését!).

Amikor felkértek az auditok megtervezésére és koordinálására, nem gondoltam, hogy az alapfogalmakig kell visszanyúlni a módszertan kidolgozásához. Az auditok ötlete ugyanis széles körben népszerű, tartalma azonban nem tisztázott.

A megfelelő eredmények elérése érdekében mindenképpen rögzíteni kell:

- az audit elrendelőjét;
- az audit információinak felhasználóját;
- az audit költségviselőjét (esetünkben mindhárom a NOHAC);
- az audit alanyát, területét, mélységét;
- az alkalmazandó módszereket;
- a dokumentálás módját;
- az audit kimeneteit, eredményeit;
- az auditorok felkészítését, felkészültségét.

### 2.2. A Klaszer-audit tartalmi kérdései

A kiinduló logika a „kimenni – körülnézni – mondani valamit” volt, belátható azonban, hogy hosszú távon ez nem lehet eredményes. Szisztematikus megközelítést kell alkalmazni, amely rögzíti a folyamat specifikumait az objektív megállapítások megalapozásához.

Az értelmezés során felmerülő kérdéseket az audit ISO szerinti fogalma alapján, lépésről lépésre lehetett tisztázni. Az ISO 19011 szabvány meghatározása szerint az audit „auditbizonyítékok nyerésére és ezek objektív kiértékelésére irányuló módszeres, független és dokumentált folyamat annak meghatározására, hogy az auditkritériumok milyen mértékben teljesülnek”.

A klaszer-audit sajátosságait e definíció értelmezése mentén lehet legjobban bemutatni.

### *Auditkritériumok:*

Egy ISO 9001 szerinti minőségirányítási rendszer belső vagy tanúsítási auditja esetén nem jelent különösebb problémát az audit-kritériumok meghatározása. Adott az ISO 9000, az ISO 9001, a belső szabályzatok stb. Bonyolultabb lehet, de jól kezelhető a beszállítói folyamat-audit kritériumrendszere is, hiszen az a beszállítási alkalmasság kérdéséből minden esetben levezethető.

A klaszter-audit esetében azonban más a helyzet. A NOHAC a tagjai közötti beszállítási szerződések megkötésében ugyanis csak közvetít (egyéb szolgáltatásokat nyújthat, de ezek irrelevánsak szempontunkból). Nem ismeri pontosan a leendő vevők egzakt igényeit, így nem is állapíthat meg második fél általi auditok esetében szokásos megfelelőséget.

A fent idézett cikksorozatban definiáltunk egy klaszter-audithoz hasonló technikát, az előzetes technológiai auditot. Szakmailag, módszertanilag számos közös pontja van a két megoldásnak, mégis célszerű elhatárolni őket:

- A technológiai audit konkrét (bár még nem teljeskörűen specifikált) feladat szempontjából vizsgál;
- A klaszter-audit azt vizsgálja, hogy egy feladat-típus elvégzéséhez elvileg rendelkezik-e megfelelő képességekkel egy vállalkozás. További eltérés, hogy az elrendelő nem azonos a leendő szerződővel.

Felmerült, hogy csupán az irányítási rendszer sajátosságait vizsgálja az audit. Azonban az sem ad elégséges kritériumrendszert, hiszen a potenciális vevők felé műszaki alkalmasságot is prezentálni kell.

Az audit kritériumait egy lista rögzíti, ami így egységes minden auditornál. A követelmény-lista nem olyan pontos és részletes, mint egy tanúsító audit esetében, mégis jó iránymutatásnak bizonyult a gyakorlatban. Az audit fókuszában az alábbi területek állnak:

1. Irányítási rendszer, különös tekintettel a bevezetés alatt álló vagy tanúsított rendszerek sajátosságaira. Általános, hogy az autógyártó előírja beszállítóinak, hogy csak tanúsított vállalkozásokkal dolgozhatnak. Így az ISO 9001 állapota vagy bevezethetősége gyakran kulcskérdés, azaz hiánya esetén még technológiai megfelelés esetén sem kötnek szerződést.
2. Szervezet dokumentációs és kommunikációs csatornái és azok használata. A rajzok többsége, a módosítások kezelése, és a megrendelések feladása-visszaigazolása jellemzően elektronikusan, e-mail formában történik. Ha a szükséges csatornák nem állnak rendelkezésre, az megkérdőjelezheti a szerződés megvalósítását. Az internet, e-mail mellett a fax és a telefon is vizsgálandó.
3. Adminisztrációs háttér, különös tekintettel a számítástechnikai megoldások alkalmazási területére. Összhangban az előző ponttal, egy elektronikus tervrajz kezelése a megfelelő szoftver- és hardver-háttér nélkül nem lehetséges. Másodlagos az audit szempontjából, de vizsgálja a belső kommunikáció hátterét is.

4. Technológiai háttér, különös tekintettel a kapacitások rendelkezésre állására és termelési rugalmasságára. A vállalkozás kiejánlhatóságát alapvetően meghatározóak termelési lehetőségei, kapacitásainak rendelkezésre állása és rugalmassága. Számos esetben derülhet fény olyan speciális képességekre (például egyedi méretű vágó vagy lyukasztó berendezés), ami kulcskompetenciát jelenthet a szerződésben.
5. Humán erőforrások, különös tekintettel a nyelvismeretre. Az autópári dokumentáció jelentős része angol nyelven készül el és mozog a beszállítók között. Ezek értelmezése és megválaszolása értelemszerűen megkövetel bizonyos szintű nyelvismeretet.

#### *Auditbizonyítékok és az audit menete:*

Az auditbizonyítékok is speciálisan állnak össze a klaszter-audit esetében. A szűrést segítő kérdőívek számos kérdésre már választ adnak. Azok tartalmát a helyszíni audit során természetesen ellenőrizni kell, újbóli feltárásuk azonban nem célkitűzés.

Az audit lefolytatásának feladatai közül a auditbizonyítékok helyszíni gyűjtését szeretném kiemelni, melyhez egy gyakran alkalmazott módszert rögzítettünk.

A folyamatok áttekintése a végtermékek raktárában kezdődik, vagyis a gyártási folyamat egyik záró fázisában. Ki kell választani egy terméket (sorozatot vagy szállítmányt), melynek elkészítését az audit nyomon követi. Ez történhet fizikailag a raktárban, vagy valamelyik készre jelentés alapján.

Első lépésként vizsgálni kell ismert vevő esetén a megrendelést, annak specifikus előírásait, nem ismert vevő esetén a minőséget meghatározó előírásokat.

A követelmények ismeretében át kell tekinteni:

- minőség-ellenőrzés módozatait;
- gyártási folyamatok lebonyolítását és dokumentálását;
- gyártóhelyek közötti szállítás, különösen az azonosítás módjait;
- alapanyagok raktárát és az anyagok kezelését, dokumentálást – illetve ehhez kapcsolódóan a beszerzési szerződéseket;
- a termékre/szolgáltatásra vonatkozó terveket, eljárásokat, munkautasításokat.

Amennyiben lehetőség van a dokumentumok (kérdőívek) alapján kiválasztani egy terméket, sorozatot vagy szállítmányt, akkor előzetesen be kell kérni a rá vonatkozó minden dokumentumot és eljárást, melyet a helyszínen megvizsgálnak. Ilyen esetben már kiszállított szállítmány vizsgálatára is sor kerülhet, a munkahelyszíneken hasonló termék gyártását, valamint a kiválasztott dokumentálását áttekintve.

Amennyiben erre nincs lehetőség, akkor a kiválasztott termék visszakövetése után következik a dokumentáció ellenőrzése.

A megtekintett dokumentációt a helyszínről lehetőség szerint nem szabad elvinni. Annak azonosítói és tartalma tekintetében feljegyzés készítésére kell törekedni.

A bizonyítékok szisztematikus gyűjtéséhez kérdéslistát állítottam össze, melyet standard módon alkalmaztunk. Egyedi kérdéssor összeállítása nem javasolt, mivel a módszeresség követelményét sértené -, a specialitások figyelembe vételére azonban lehetőséget kell adni!

A kérelmlista:

1. Vezetőség elkötelezettsége, emberek bevonása  
Auditált személy: vezető, vagy annak képviselője

1.1.	Rendelkeznek-e minőség és/vagy környezeti politikával?
1.1.1.	Ha írásban rögzített politikával nem rendelkeznek, van-e kialakított minőség/környezeti koncepciójuk?
1.1.2.	Hogyan biztosítják a politika ismertségét és aktualitását?
1.2.	Tűznek-e ki stratégiai célokat?
1.2.1.	Kik és hogyan tűzik ki a célokat?
1.2.2.	Hogyan követik nyomon a célok teljesülését?
1.3.	Hogyan biztosítják alkalmazottaik részvételét a szervezet életében?
1.3.1.	Vannak-e fórumok, rendezvények, melyek segítségével bevonják alkalmazottaikat?
1.3.2.	Milyen képzésekben, tréningekben részesítik a szervezet tagjait?
1.3.3.	Hogyan valósítják meg a csoportmunkát a szervezetnél?

2. Irányítási rendszer  
Auditált személy: minőségirányítási felelős és/vagy műszaki vezető

2.1.	Hogyan kezelik a működéshez szükséges folyamataikat?
2.1.1.	Hogyan azonosítják folyamataikat?
2.1.2.	Milyen formában szabályozzák folyamataikat?
2.1.3.	Hogyan követik nyomon a folyamatokat?
2.1.4.	Hogyan kezelik a változásokat a folyamataikban?
2.2.	Hogyan dokumentálják irányítási rendszerüket?
2.2.1.	Vannak-e írásban rögzített szabályzataik, eljárásaik, folyamataik?
2.2.2.	Hogyan kezelik a szabályzatok, eljárások jóváhagyását és aktualizálását?
2.2.3.	Hogyan biztosítják a szabályzatok, eljárások azonosíthatóságát, egyértelmű elérését?
2.2.4.	Hogyan kezelik a rendszer működése során keletkező feljegyzéseket?
2.3.	Hogyan vizsgálják felül az irányítási rendszer működésének hatékonyságát?
2.4.	Használják-e valamilyen sajátos probléma-megoldó módszert (hogyan kezelik az újszerű problémákat)?
2.5.	Hogyan kezelik vevői kapcsolataikat?
2.5.1.	Melyek a vevői kapcsolattartás módozatai?
2.5.2.	Hogyan mérik fel és dokumentálják a vevői igényeket?



2.5.3. Hogyan zajlik a megrendelés kezelése?
2.5.4. Hogyan kezelik a reklamációkat?
2.6. Hogyan kezelik beszállítói kapcsolataikat?
2.6.1. Milyen beszállítókkal dolgoznak? (bolti vásárlás, egyedi megrendelés)
2.6.2. Melyek a beszállítói kapcsolattartás módozatai?
2.6.3. Hogyan zajlik a megrendelés folyamata?
2.6.4. Melyek a beszállítók kiválasztásának szempontjai? (Hogyan értékelik őket?)

3. Humán és infrastrukturális erőforrások  
Auditált: vezető vagy annak képviselője, humán vezető

3.1. Informatikai ellátottság
3.1.1. Milyen hardveres informatikai támogatást használnak az üzletmenet támogatására?
3.1.2. Milyen szoftvereket használnak?
3.1.3. Hányan és mire használják az informatikai hátteret?
3.2. Milyen összetételű és képzettségű a szervezet humán állománya?

### 3. AZ AUDIT MEGÁLLAPÍTÁSAI

Az audit megállapítása nem jelenti automatikusan szerződés megkötését, vagy annak elmaradását, csupán segít a partnerek összehozásában. A szerződésre vonatkozóan ugyanis csak egy specifikus, technológia-központú audit alapján szabad következtetést levonni. Kiszűrve azonban a potenciális lehetőségeket, erőforrások takaríthatóak meg vevői és szállítói oldalon egyaránt.

A szerződések megkötése során az a tapasztalatunk, hogy a beszállítói audit általában megerősíti a klaszter-audit megállapításait.

A klaszter-audit esetében három kimenet, megállapítás határozható meg:

- autóiipari beszállításra alkalmas;
- autóiipari beszállításra feltételekkel alkalmas;
- autóiipari beszállításra jelentős fejlesztésekkel alkalmas.

Az **autóiipari beszállításra alkalmas** szervezetek általános jellemzői:

- ISO 9001:2000 szerinti, tanúsított irányítási rendszerrel rendelkeznek;
- Folyamatszempléletű működés;
- Dokumentált, szabályozott technológiai háttér;
- Fejlett külső- és belső kommunikáció.

Az **autóiipari beszállításra feltételekkel alkalmas** szervezetek jellemzői:

- Fejlett irányítási és kommunikációs rendszer;
- Folyamatszempléletű működés;

- Hiányzó tanúsított irányítási rendszer, melynek bevezetési feltételei alapvetően rendelkezésre állnak.

Az **autóipari beszállításra jelentős fejlesztésekkel alkalmas** szervezetek jellemezői:

- Hiányzó folyamatszmlélet;
- Kommunikációs hiányosságok;
- Részleges dokumentációs rendszer;
- Tanúsított irányítási rendszer bevezetésének feltételei nem, vagy csak részben vannak meg.

Az audit során az auditor megállapításokat tehet. Amennyiben valamilyen nemmegfelelőséget tapasztal, azt két kategóriába sorolva értékeli:

- súlyos nemmegfelelőség;
- enyhe nemmegfelelőség.

A **súlyos nemmegfelelőség** olyan hibát, hiányosságot takar, mely a szervezetet alapvetően gátolja abban, hogy autóipari beszállításra alkalmas legyen. Kijavítása, megváltoztatása hosszabb időt és/vagy jelentős erőforrásokat igényel.

Az **enyhe nemmegfelelőség** olyan kisebb hiba, hiányosság, mely zavarja a megfelelést az autóipari beszállítási követelményeknek, de rövid idő alatt, viszonylag kis erőforrásráfordítással javítható.

Ezen túl az auditor **észrevételeket** tehet, melyek között kitérhet az auditálás szempontjából előnyös, illetve fejlesztendő területekről, melyek azonban az audit kimenetelét nem befolyásolják.

Az audit megállapítását minden esetben kiegészíti az, hogy milyen feladat elvégzésében látják az auditorok kompetensnek az adott vállalkozást. Több tevékenységet folytató vállalkozások esetében ugyanis előfordulhat, hogy a belül fő kompetenciaként kezelt tevékenységek nem lesznek alkalmasak, más területen viszont kiváló eredményt nyújtanak.

Példaként az a vállalkozás említhető, ahol a fémmegmunkálási műveletekkel (darabolás, hajlítás, kivágás-lyukasztás) kívántak részt venni a klaszterben, elsődleges területként mégis a felületkezelést (szemcseszórás, és festés) tudtuk megjelölni, mert ott voltak speciális erősségeik.

#### 4. DOKUMENTÁLÁS

A klaszter-audit szigorúan dokumentált folyamat:

- az auditorok minden szervezetre külön megbízólevelet kapnak, melyet a NOHAC menedzmentje hagy jóvá;
- az audit során feljegyzés készül, melyet központilag őriznek meg;

- minden audithoz auditterv készül, melyet az auditálttal kommunikálva kell véglegesíteni.;
- az auditról az ISO 19011 szerint is előírt jelentés készül, melyet az auditált elektronikusan és papír alapon kézhez kap.

## 5. MÓDSZERESSÉG

Az audit lefolytatása során a tanúsító auditok menetrendjét követi a módszertan. Eltérés van abban, hogy:

- az irányítási rendszer dokumentációját előre nem kérik be az auditorok;
- a kérdőíves adatgyűjtés bizonyíték erejű.

A módszertani sajátosságokat egy minden auditor számára ismert módszertani kézikönyv foglalja össze, amely részletesen kitér az audit:

- alapelveire;
- lényegére;
- menetrendjére;
- dokumentálására;
- továbbá az auditori viselkedés általános és speciális szabályaira.

A módszertani kézikönyv részletezi továbbá az alkalmazandó vizsgálati módszert és kritériumokat, amivel megteremthető az audit-eredmények összehasonlíthatósága.

## 6. KLASZTER-AUDITOROK

Az első auditálási körben a klaszter-auditorok a Miskolci Egyetem alkalmazottai közül kerültek ki. Gazdasági és műszaki végzettségű auditorokból állt össze a 10 fős csapat. Feladatuk mintegy 80 vállalkozás auditálása volt, néhány hónapos határidővel.

Az auditorok párban dolgoztak. Hallgatólagos megállapodás alapján a tapasztaltabb töltötte be a csoportvezető auditor szerepét, a gyakorlatban azonban ennek hangsúlyozására egyszer sem volt szükség.

Az első audit kiemelhető annyiban, hogy a vállalkozással megegyezve ott oktató-auditot tarthattunk. Az auditori feladatokat egy személyben láttam el, a leendő auditorok pedig megfigyelőként vettek részt. Sajátos helyzet volt számomra is, hiszen ritkán van példa arra, hogy tíz másik auditor figyelje munkánkat, és sajátos volt a vállalkozás számára is, ahol dicséretes toleranciával fogadtak minket.

Ennek az auditnak a lefolytatása meghatározó volt abból a szempontból, hogy a kézikönyvben lefektetett elveket és módszereket minden audit esetében azonos módon lehessen alkalmazni. Természetesen sor került formális képzésre is az audittal kapcsolatban, hatékonysága azonban messze elmaradt az oktató-auditétól.

Vigyázni kell azonban azzal (különösen az auditoroknak), hogy a klaszter-audit során néhány speciális kérdés vizsgálatában szereznék tapasztalatot, tehát hagyományos értelemben nem tekinthetők „QMS belső/vezető auditornak”. Jó alapot ad ugyanakkor a megszerzett tapasztalat számukra a továbblépéshez.

## 7. A KLASZTER-AUDITOK LEHETŐSÉGEI

A klaszter-auditok a szakmai besorolás alapján „kétésfeledik” fél általi auditok, peszsimista szemszögből tehát sem ide, sem oda nem tartoznak. A tervezés és bevezetés során fontos kérdésként merült fel, hogy használ vagy inkább árt a klaszteren belüli kapcsolatok kialakításának egy ilyen audit. Ellene szóló érvek, hogy:

- nem tud specifikus megállapításokat tenni, hiszen nem ismertek a vevői követelmények;
- időt vesz el az auditált vállalkozástól anélkül, hogy az közvetlen visszacsatolást kapna;
- szakmai és dokumentációs duplikációt jelent, hiszen a klaszter-audit során vizsgált kérdések rendre előkerülnek egy klasszikus második fél általi audit esetén;
- pozitív megállapítás esetén hiú reményt kelthet az auditáltban.

A gyakorlat nem igazolta az ellenérvek miatti aggodalmakat. Az auditált vállalkozásoknak természetesen megvoltak a félelmeik az audittal kapcsolatban, a félreértéseket azonban megfelelő kommunikációval sikerült tisztázni. A hosszú távú együttműködés érdekében mind az auditorok, mind a NOHAC elérhetőségeit átadtuk a vizsgált vállalkozásoknak, akik ezt a lehetőséget ki is használják. A klaszterrel, az audit eredményeivel és a fejlesztési irányok kijelölésével kapcsolatban számos vállalkozás jelentkezett. A klaszter menedzsmentjének ez jelzés arra, hogy a szervezési és a műszaki tanácsadási szolgáltatásait érdemes fejleszteni.

A klaszter-audit a tapasztalatok alapján hasznos eszköz. Nem várható azonnali eredmény, stratégiai szinten gondolkodva azonban egy klaszter dinamikus működésének kulcs-elemévé fejleszthető.

A NOHAC-al az autóiparban vetettük be a klaszter-auditokat, véleményem szerint azonban az iparági sajátosságok megfelelő adaptációjával bármely más klaszter számára is hasznos lehet. Tipikusan ilyen terület lehet például a bortemelés, ahol szintén jellemzőek a klaszter-jellegű együttműködések a beszállítói problémák megoldására. Hasonlóak a problémák: megfelelő mennyiségben és minőségben, folyamatos ellátás mellett biztosítani a borászat működéséhez szükséges alapanyagokat, eszközöket. A cél ott is hasonló: regionális szinten rugalmas és adaptív beszállítói kapcsolatrendszer kialakítása és működtetése.